

STRATÉGIE 2015-2018



GICHD

Table des matières

1. Le GICHD	3
2. Vision et mission	3
3. Contexte de travail	4
4. Implications pour le GICHD	8
5. Objectifs stratégiques et résultats escomptés	10
6. Les principes directeurs et les services offerts par le GICHD	14
7. Les approches en matière de gestion stratégique	15
8. Les ressources humaines et financières	17
9. Le GICHD, une organisation axée sur l'apprentissage	17
10. Suivi et évaluation	18
<hr/>	
Annexe I: Stratégie du GICHD 2015-2018 – Vue d'ensemble	19
Annexe II: Cadre de résultats	23

1. LE GICHD

Dans un monde où la sécurité et le développement restent entravés par la présence d'engins explosifs dangereux, le Centre international de déminage humanitaire – Genève (GICHD) œuvre à l'élimination des mines, des restes explosifs de guerre et des armes à sous-munitions. Pour s'acquitter de cette mission, le Centre appuie les efforts déployés par les autorités nationales, les organisations internationales et la société civile afin d'améliorer la pertinence et l'efficacité de la lutte antimines. L'essentiel de ses activités porte sur l'approfondissement des connaissances, la promotion des normes et des lois et le renforcement des capacités aux niveaux national et international. Le soutien apporté par le GICHD englobe aussi bien le volet stratégique que les volets administratif, opérationnel et institutionnel de la lutte antimines. Pour le Centre, la lutte antimines n'est pas une fin en soi mais un moyen d'atteindre un objectif plus général: celui de la sécurité humaine, à savoir le droit de vivre à l'abri de la peur et du besoin. L'emménagement du GICHD dans de nouveaux locaux, au sein de la Maison de la Paix de Genève, facilite cette démarche.

2. VISION ET MISSION

Vision

Le GICHD œuvre à l'édification d'un monde où la sécurité et le développement ne seront pas entravés par la présence d'engins explosifs dangereux.

Mission

Le GICHD appuie l'amélioration constante de la pertinence et de l'efficacité de la lutte antimines. Pour ce faire, il permet aux autorités nationales, aux organismes internationaux et aux organisations spécialisées dans la lutte antimines de mieux s'acquitter de leur mission grâce à un approfondissement des connaissances, à la promotion des normes et des lois et au renforcement des capacités.

3. CONTEXTE DE TRAVAIL

La lutte antimines: un processus qui exige un soutien à long terme

La lutte antimines s'entend de toutes les activités visant à aider les populations, les communautés et les États à résoudre les problèmes causés par les mines terrestres, les armes à sous-munitions et les restes explosifs de guerre (REG). Ces vingt dernières années, d'énormes progrès ont été réalisés sur les plans politique, normatif et opérationnel. Pour autant, il reste encore d'importantes tâches à accomplir tandis que de nouveaux besoins et de nouvelles possibilités apparaissent.

La Convention sur l'interdiction des mines antipersonnel (CIMAP) a contribué à réduire de manière considérable le nombre de victimes, l'étendue des zones minées dans le monde et la pose de nouvelles mines. La Convention sur les armes à sous-munitions (CASM) sert également de cadre solide pour empêcher que les armes à sous-munitions ne fassent de nouvelles victimes. Le Protocole II modifié sur l'interdiction ou la limitation de l'emploi des mines, pièges et autres dispositifs et le Protocole V relatif aux restes explosifs de guerre annexés à la Convention sur certaines armes classiques (CCAC) imposent des restrictions et des responsabilités générales en matière de mines, d'armes à sous-munitions et de REG. Enfin, la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH), au même titre que la CIMAP et la CASM, permettent de mieux comprendre comment procéder pour venir en aide et garantir le respect des droits des personnes ayant subi un préjudice physique ou psychologique, une perte économique ou une atteinte substantielle à leurs droits fondamentaux du fait de l'utilisation de mines ou d'armes à sous-munitions.

Les pays sont de plus en plus nombreux à parvenir à réduire l'incidence des mines et des armes à sous-munitions sur le quotidien et les moyens de subsistance des populations grâce à la mise en place d'opérations de lutte antimines. Dans certains pays, une approche judicieuse en matière de remise à disposition des terres a permis de rendre plus efficaces et plus rapides les activités d'enquête et de déminage. Ce résultat a pu être obtenu grâce à une meilleure planification des opérations, à de meilleurs niveaux de formation affichés par les équipes chargées des enquêtes non techniques et à une affectation plus précise des ressources en matière d'enquête technique et de dépollution, le tout accompagné d'un renforcement des services de gestion de l'information. Le GICHD a contribué à ces avancées en appuyant l'élaboration, l'application et la formation aux Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM), notamment celles axées sur l'efficacité en matière de remise à disposition des terres. Le Centre a également aidé les pays touchés à adopter de bonnes pratiques de gestion de l'infor-

mation en apportant un soutien sur le terrain et à distance et en mettant au point de nouvelles fonctionnalités dans le cadre du Système de gestion de l'information pour l'action contre les mines (IMSMA).

En dépit de ces progrès notables, un certain nombre d'États parties à la CIMAP et à la CASM ne sont pas encore acquittés d'obligations fondamentales leur incombant aux termes de ces traités. Parallèlement, plusieurs États n'ayant pas adhéré à ces conventions continuent de se heurter à une importante contamination de leurs sols. Le nombre d'États parties demandant une prolongation des délais prévus pour les opérations de déminage, et la reconnaissance du fait que, souvent, l'ampleur de la contamination reste méconnue, sont les signes qu'il reste encore beaucoup à faire pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Il convient également de redoubler d'efforts pour améliorer la qualité des informations sur lesquelles se fonde la planification stratégique et le processus d'établissement des priorités. Si des millions de mines et d'armes à sous-munitions ont effectivement été détruites, il reste encore des stocks en attente de destruction. En outre, face à l'utilisation occasionnelle de mines et d'armes à sous-munitions, il est essentiel de continuer d'œuvrer en faveur de l'adoption universelle des instruments juridiques appropriés. La persistance de l'utilisation d'armes de ce type par des acteurs non étatiques accroît également la nécessité de déployer des efforts supplémentaires en faveur de l'interdiction des mines anti-personnel et des armes à sous-munitions.

Parallèlement, suite au renforcement des capacités locales grâce à l'appui international et au fur à mesure que les pays arrivent au bout des opérations de dépollution, assurer une transition vers l'appropriation nationale pleine et entière du processus est indispensable pour garantir sa pérennité et son intégration dans les programmes de politique intérieure. Il convient alors de prévoir des dispositifs et des ressources appropriés au niveau national pour permettre à ces pays de gérer les problèmes de contamination résiduelle qui pourraient survenir une fois que les terres auront été remises à disposition conformément aux normes en vigueur. Cette transition doit également porter sur les obligations courantes des États parties, notamment en ce qui concerne l'assistance aux victimes et aux survivants. Le GICHD facilite la transition vers l'appropriation nationale et la mise en place d'un système de gestion efficace des questions de contamination résiduelle. Pour ce faire, il appuie et encourage la création de dispositifs nationaux capables d'apporter des solutions à long terme dans la lutte contre les REG, au moyen par exemple de plans et de calendriers nationaux adaptés et réalistes.

L'expérience montre que de nombreux programmes de lutte antimines ne disposent toujours pas des compétences nécessaires pour intégrer les questions de genre et de diversité dans l'ensemble de leurs activités. Or, la prise en compte de ces deux éléments fondamentaux se traduit par une plus grande efficacité opérationnelle, grâce à une évaluation des besoins plus précise et à des activités mieux ciblées. Cependant, cet aspect reste encore souvent négligé.

‘Le genre’ s’entend des rôles attribués par la société aux femmes, aux filles, aux garçons et aux hommes. Ces rôles correspondent à une identité; ils sont appris, évoluent avec le temps et varient énormément d’une culture à l’autre et au sein d’une même culture.

‘La diversité’ s’entend des différences d’âge, de sexe, de langue, de valeurs, d’attitudes, d’origine ethnique, de capacités, d’handicap, de niveau d’études, etc., au sein d’une communauté.

Enfin, témoigner de l’utilisation optimale des ressources reste extrêmement difficile pour le secteur de la lutte antimines. Face à ce constat, les systèmes de gestion axée sur les résultats suscitent une attention grandissante en tant que moyens de renforcer et de rendre compte de la qualité et de l’efficacité des opérations de lutte antimines. La gestion axée sur les résultats permet de s’assurer que les bénéficiaires visés sont bien au cœur d’une intervention donnée. Pour ce faire, elle prévoit notamment des dispositifs de suivi permettant de mesurer les progrès accomplis et de s’assurer que les activités déployées visent à obtenir des résultats durables.

Une nouvelle orientation stratégique pour les organisations de lutte antimines

Ces dernières années, les organisations de lutte antimines ont été de plus en plus nombreuses à revoir leur orientation stratégique en inscrivant leurs programmes d’action dans des contextes plus larges, comme la Réduction de la violence armée (RVA), le Désarmement, la démobilisation et la réinsertion (DDR), ou la Réforme du secteur de la sécurité (RSS). Certaines ont élargi leur champ d’activités en traitant également des Armes légères et de petit calibre (ALPC) ou de la Gestion de la sécurité des munitions (GSM). Cette évolution s’est parfois traduite par une participation moins active aux formes traditionnelles de la lutte contre les mines, ce qui a donné lieu à des lacunes dans le domaine du développement des capacités.

Les organisations de lutte antimines sont de plus en plus conscientes du rôle de premier plan qu’elles peuvent jouer dans le cadre plus vaste de la sécurité humaine et de la réalisation de ses objectifs. Elles sont bien placées pour échanger des connaissances et des compétences techniques acquises au fil de longues années de pratique, du fait notamment de leur présence dans des environnements complexes, de leur capacité à cerner les besoins et à collaborer avec des partenaires du secteur de la sécurité, et de leur savoir-faire technique en matière de manipulation d’explosifs et de systèmes d’ar-

mements classiques. Elles accordent également une attention accrue aux contextes socioéconomiques et culturels dans lesquels évoluent les bénéficiaires de leurs actions. Le GICHD a tenu compte de cette évolution en élargissant son domaine d'activités de manière sélective pour englober la gestion de la sécurité des munitions, les opérations sous-marines de neutralisation et de destruction des explosifs, et la promotion du principe « ne pas nuire » (au niveau des droits fonciers et de l'environnement) auprès des acteurs de la lutte antimines.

La sécurité humaine

Aux termes de la Résolution des Nations Unies A/66/290, la sécurité humaine a pour objet d'aider les États à cerner les problèmes communs et généralisés qui compromettent la survie, les moyens de subsistance et la dignité de leurs populations et à y remédier. La sécurité humaine met l'accent sur le droit des êtres humains à vivre libres et dans la dignité, à l'abri de la pauvreté et du désespoir.

Dans le cadre de la présente stratégie, l'expression « sécurité humaine » est utilisée car elle englobe les notions de sécurité et de développement. La sécurité humaine s'entend à la fois d'un objectif – faire en sorte que les êtres humains vivent à l'abri de la peur et du besoin – et des moyens mis en œuvre pour atteindre cet objectif, à savoir une approche axée sur les populations et sur leur droit à vivre libres et dans la dignité.

Les organisations de lutte antimines peuvent également tirer parti de l'expérience et du savoir-faire d'autres secteurs. À titre d'exemple, on s'accorde de plus en plus à reconnaître que l'assistance aux victimes de mines ou de REG devrait s'inscrire dans le cadre plus vaste de la problématique du handicap. Il conviendrait par conséquent que des systèmes de surveillance des victimes et des accidents liés à la lutte antimines fassent partie intégrante de programmes sur la santé et le handicap.

Le Programme sur le développement durable pour l'après-2015 (qui reste encore à définir), et notamment la place et le rôle qui seront accordés aux programmes sur la paix et la sécurité dans le cadre plus vaste de futurs plans de développement durable, pourra lui aussi influencer sur l'orientation stratégique des organisations de lutte antimines.

La coopération intersectorielle

Le secteur de la lutte antimines est idéalement placé pour promouvoir la coopération intersectorielle. En retirant et en détruisant les REG et en rendant à nouveau les terres propres à l'agriculture ou à un autre usage productif, l'action contre les mines a une incidence directe sur la qualité de vie et les moyens de subsistance des populations. De ce fait, elle est très souvent une condition préalable au développement socio-économique. Elle permet également la réconciliation et la consolidation de la paix au sortir d'un conflit car elle peut contribuer à rétablir la confiance entre les parties belligérantes tout en servant d'outil de renforcement de la confiance dans le cadre de processus de DDR. La lutte antimines s'appuie par ailleurs sur une coopération entre instances civiles et militaires, ce qui peut également favoriser les interactions et le dialogue entre anciens belligérants et la réconciliation au niveau national. La transparence et le partage d'informations entre acteurs civils et militaires, deux éléments cruciaux de la lutte antimines, peuvent aussi servir de point de départ à d'importantes activités en matière de RSS.

4. IMPLICATIONS POUR LE GICHD

Le GICHD s'appuie sur un vivier de spécialistes de tous horizons en qui les autorités et les organisations chargées de la lutte antimines placent toute leur confiance, ce qui fait toute sa force. Ces experts sont au bénéfice d'une vaste expérience dans toutes sortes de programmes de lutte antimines et de contextes, y compris dans des situations délicates sur le plan politique, où que soit dans le monde. Ce rayonnement permet au GICHD de mener des activités de recherche, de déceler de bonnes pratiques, d'améliorer des normes, des méthodes et des outils, et de les mettre au profit de l'ensemble de la communauté de la lutte antimines. Le Centre sert ainsi de pôle de connaissances multilingue de premier plan pour tous les praticiens de la lutte antimines.

Au cours de la période 2012-2014 couverte par sa précédente stratégie, le GICHD a contribué avec succès à définir avec plus de précision la situation mondiale en matière d'engins explosifs et à renforcer les capacités et l'efficacité des autorités nationales. Il a dispensé des conseils et des formations sur l'établissement des priorités, la planification stratégique et le processus de transition vers l'appropriation nationale. Il a œuvré en faveur de l'adoption de dispositions contractuelles plus adaptées, de la prise en compte de questions relatives à la responsabilité et aux droits fonciers, de la promo-

tion de la gestion axée sur les résultats et de la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation. L'approche en matière de remise à disposition des terres a été affinée et de nouvelles NILAM ont été adoptées. Le GICHD a par ailleurs activement contribué à l'amélioration de la sûreté et de la sécurité de la gestion et de l'entreposage des munitions. Le Centre a encouragé l'utilisation accrue d'outils géodésiques, par exemple des Systèmes d'information géographique (SIG) ou des drones, dans le cadre des opérations de lutte antimines. Enfin, il a apporté un soutien concret à l'application du droit international grâce, entre autres, à la mise au point de l'outil d'identification des armes à sous-munitions.

Compte tenu des besoins qui subsistent et des nouveaux défis à relever, le GICHD devrait rester concentré sur les activités traditionnelles de la lutte antimines et continuer de répondre – en accord avec ses principes directeurs – aux demandes d'assistance des États, qu'ils soient ou non parties aux Conventions concernées. Les solutions proposées par le Centre devraient être adaptées à la situation particulière de chaque pays, notamment à la phase dans laquelle il se trouve (situation de conflit, période post-conflit, reconstruction ou développement) et aux menaces/risques auxquels il est confronté. Pour rester axé sur les activités traditionnelles de la lutte antimines, le Centre devra donc poursuivre son action en faveur de l'amélioration des normes, des méthodes et des outils relatifs aux enquêtes, à la dépollution et à la destruction des stocks.

Continuer de soutenir et de renforcer la lutte antimines sous sa forme traditionnelle demeure une nécessité. Parallèlement, cependant, il apparaît de plus en plus clairement que l'action contre les mines doit également s'intégrer dans des contextes plus vastes, au bénéfice du développement, de la paix, de la sécurité et de l'environnement. Pour apporter une plus grande valeur ajoutée aux niveaux national et international, il conviendrait que l'action du GICHD s'inscrive de plus en plus dans le cadre plus large de la sécurité humaine. Le Centre est idéalement placé pour créer des passerelles entre le secteur de la lutte antimines et d'autres organisations œuvrant en faveur de la sécurité humaine, y compris au sein même de la Maison de la Paix, à Genève, où il a son siège. Ce faisant, le GICHD contribue à un développement national plus global et plus durable, en veillant à ce que les activités de lutte antimines et d'autres interventions aient une plus grande incidence et soient plus efficaces.

Le GICHD devrait également continuer d'intégrer et de promouvoir les questions de genre et de diversité dans l'ensemble de ses programmes en tant que facteur essentiel contribuant à l'efficacité et à la qualité de l'action contre les mines, mais aussi à l'obtention de résultats concertés en matière de développement durable au sein des communautés touchées.

Les deux caractéristiques suivantes permettent de distinguer le GICHD d'autres organisations. Premièrement, les Nations Unies ont confié un mandat spécifique au GICHD

en tant que dépositaire des NILAM. Deuxièmement, le GICHD apporte son soutien à la mise en œuvre de la CIMAP en vertu d'un accord conclu entre les États parties et le Centre, notamment en hébergeant et en collaborant avec l'Unité d'appui à l'application de cette Convention. Il offrira un appui similaire à la CASM dans un avenir proche. Le Centre joue et continuera de jouer un rôle de catalyseur et de soutien à l'élaboration et à l'application de normes. En outre, son savoir-faire en fait un acteur privilégié en matière d'élaboration et de promotion de politiques fondées sur des éléments probants.

5. OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS

MÉTHODE RETENUE POUR CHOISIR ET DÉFINIR LES RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Les *Objectifs stratégiques* correspondent aux changements à long terme auxquels le GICHD entend contribuer (par delà l'horizon 2018) tout en ayant bien conscience que d'autres facteurs indépendants de sa volonté influent eux aussi sur leur réalisation.

Les *résultats escomptés* correspondent aux changements à moyen terme que le GICHD entend obtenir d'ici à 2018 dans le cadre de ses activités et en collaboration avec des partenaires. Ils contribuent à la réalisation des Objectifs stratégiques.

La stratégie repose sur une Théorie du changement; elle est complétée par un *Cadre de résultats* visant à rendre compte des progrès accomplis par le Centre dans la réalisation des objectifs et en vue de l'obtention des résultats escomptés.

Le GICHD attribuera des ressources, entreprendra des activités et appuiera le déploiement de dispositifs d'appui dans le but d'atteindre les objectifs définis au titre de ces trois objectifs stratégiques. Il procèdera dans le respect de ses principes directeurs en proposant différents services et en se fondant sur les approches en matière de gestion stratégique ci-après définies.

Objectif stratégique n°1

Les obligations conventionnelles sont respectées et/ou les objectifs en termes d'achèvement des programmes sont atteints

De nombreux pays ont encore beaucoup de mal à se débarrasser de la présence d'engins explosifs dangereux sur leurs territoires et/ou à s'acquitter des obligations qui leur incombent au titre de diverses conventions (CIMAP, CASM et CCAC). Souvent, l'ampleur de la contamination résiduelle reste méconnue. Il reste encore des stocks de mines anti-personnel et d'armes à sous-munitions à détruire. Les instruments pertinents du droit international n'ont pas encore été universellement adoptés et il arrive que des mines anti-personnel et des armes à sous-munitions soient encore utilisées. Il convient donc de mettre en place des stratégies nationales de lutte antimines destinées à amener les pays touchés à réaliser cet objectif.

► RÉSULTAT 1.1

Des stratégies nationales de lutte antimines axées sur des résultats mesurables et durables et intégrant le genre et la diversité sont élaborées, affinées, mises en œuvre et contrôlées.

► RÉSULTAT 1.2

Une meilleure gestion de l'information permet de définir avec plus de précision l'ampleur de la contamination, les risques liés à la présence d'engins explosifs dangereux et leur incidence sur le plan opérationnel.

► RÉSULTAT 1.3

De meilleurs outils, normes et méthodes de lutte antimines sont utilisés, notamment en matière de planification des opérations et de remise à disposition des terres.

Objectif stratégique n°2

La contamination résiduelle est gérée de manière efficace grâce à la mise en place de procédures durables au niveau national

L'appui international ayant permis de renforcer les capacités au niveau national et les opérations touchant à leur fin, il devient essentiel d'assurer une transition vers une appropriation nationale pleine et entière pour garantir la pérennité du processus et son intégration dans les programmes nationaux. Il convient donc de mettre en place des systèmes appropriés et de prévoir les compétences nécessaires au niveau national pour gérer les risques liés à la contamination résiduelle.

► RÉSULTAT 2.1

La transition entre les structures de lutte antimines et les entités nationales est opérée avec succès et ces dernières disposent des compétences nécessaires pour gérer à long terme les risques liés à la contamination résiduelle.

► RÉSULTAT 2.2

Sur la base d'éléments tangibles, les pays procèdent à l'évaluation globale des risques liés à la contamination résiduelle.

► RÉSULTAT 2.3

Des mesures, des procédures et des pratiques sont en place au niveau national pour lutter efficacement contre les risques liés à la contamination résiduelle.

Objectif stratégique n°3

La lutte antimines est pleinement intégrée dans une action plus globale visant à garantir la sécurité humaine

La sécurité humaine est un concept qui englobe à la fois la sécurité et le développement. La lutte antimines contribue à atteindre cet objectif plus vaste et tire parti du savoir-faire et des données d'expérience d'autres secteurs. Dans cet esprit, la lutte antimines appuie la gestion des risques liés aux engins explosifs et la réforme du secteur de la sécurité, réduit la violence et favorise le développement. Elle doit également respecter le principe « ne pas nuire », notamment en matière de remise à disposition des terres et d'environnement. La Maison de la Paix à Genève a tout le potentiel nécessaire pour servir de plateforme de premier plan en ce qui concerne le renforcement des liens et la coopération intersectorielle.

► RÉSULTAT 3.1

La lutte antimines est conçue, planifiée et mise en œuvre de façon à contribuer à la sécurité humaine.

► RÉSULTAT 3.2

Les normes, méthodes et outils de la lutte antimines sont mis au profit de la sécurité humaine.

► RÉSULTAT 3.3

La coopération entre le secteur de la lutte antimines et d'autres acteurs du secteur de la sécurité humaine est renforcée au moyen de plateformes comme la Maison de la Paix.

6. LES PRINCIPES DIRECTEURS ET LES SERVICES OFFERTS PAR LE GICHD

Les activités du GICHD obéissent aux principes directeurs suivants :

- les activités du GICHD sont axées à la fois sur l'offre et sur la demande et sont en adéquation avec des priorités stratégiques nationales et mondiales;
- le GICHD respecte les principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance;
- le GICHD planifie, met en œuvre et assure le suivi de ses activités dans l'objectif de renforcer les capacités et d'obtenir des résultats durables;
- le GICHD intègre les questions relatives au genre et à la diversité dans tous les aspects de sa mission.

Les principaux services offerts par le GICHD sont les suivants :

- **Conseil:** Le GICHD donne des avis autorisés sur les stratégies, les structures et les opérations de lutte antimines.
- **Formation:** Le GICHD dispense des formations adaptées aux besoins spécifiques de leurs bénéficiaires. Le Centre appuie le développement de capacités de formation à long terme au sein des autorités nationales (la « formation de formateurs ») et propose de nouvelles méthodes et techniques d'enseignement en complément des programmes de formation existants.
- **Recherche:** Le GICHD mène des travaux de recherche en vue de recenser les bonnes pratiques dans le cadre de programmes de lutte antimines et d'en tirer des enseignements. Les résultats de ces travaux sont communiqués de manière à pouvoir être facilement mis en œuvre. Le Centre tire également des enseignements de ses propres interventions de façon à constamment améliorer la qualité des services de conseil, de formation et d'appui qu'il propose.

- **Communication et diffusion linguistique:** Le GICHD favorise une diffusion à grande échelle des informations; il organise des conférences, des ateliers et met en place des programmes de diffusion linguistique. Son site web constitue une plateforme de ressources complète et actualisée pour les praticiens de la lutte antimines et les publications électroniques sont de plus en plus nombreuses.

Le GICHD offre également des services de soutien et d'hébergement, notamment sur les plans logistique et administratif, en faveur de :

- **L'élaboration de normes et de lois:** Le GICHD appuie l'élaboration et la mise en œuvre de NILAM, de lignes directrices ainsi que d'autres instruments pertinents du droit international. Pour ce faire, il héberge l'Unité d'appui à l'application de la CIMAP, avec qui il collabore. Prochainement, il hébergera également l'Unité d'appui à l'application de la CASM.
- **L'intégration des questions relatives au genre et à la diversité:** Le GICHD travaille en collaboration avec des autorités et organisations de lutte antimines afin de s'assurer que les interventions tiennent compte de différents aspects liés au genre et à la diversité et que les femmes, les filles, les garçons et les hommes bénéficient de manière égale des activités de lutte antimines. Le Centre héberge et coopère avec le Programme Genre et action antimines (GMAP).

7. LES APPROCHES EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE

Les approches suivantes en matière de gestion stratégique encadrent la façon dont le Centre délivre ses prestations pour réaliser au mieux les objectifs fixés:

- **Dispositifs d'appui complets et intégrés:** Le GICHD élabore et propose des dispositifs d'appui complets et intégrés en restant attentif aux liens étroits entre les différents volets de la lutte antimines.
- **Présence sur le terrain fondée sur les besoins:** Le GICHD est prêt à élargir sa présence sur le terrain pour garantir la pérennité de son action.

- **Partenariats:** Le GICHD travaille en partenariat avec des autorités nationales de l'action contre les mines et des centres nationaux de lutte antimines, les Nations Unies, d'autres organisations internationales et régionales, des organisations non gouvernementales, des instituts de recherche et des sociétés commerciales. Ces partenaires sont réunis au sein du Conseil consultatif du GICHD. Le Conseil de fondation du GICHD comprend des représentants des donateurs, des pays touchés par les mines, de l'Union européenne et du Service de la lutte antimines des Nations Unies (UNMAS). Le Centre noue et entretient des partenariats stratégiques avec différentes organisations, y compris à l'intérieur de la Maison de la Paix, pour favoriser l'échange de connaissances et de données d'expérience ainsi que pour encourager la coopération au sein du secteur de la lutte antimines et entre acteurs de la lutte antimines et du secteur de la sécurité humaine.
 - **Gestion axée sur les résultats:** Le GICHD adopte et encourage la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats. Ce système et les théories du changement offrent au GICHD la possibilité d'aller au-delà de la simple évaluation des activités réalisées et des ressources utilisées pour mieux cerner le résultat concret des interventions. Le Centre est conscient que les approches en matière de gestion axée sur les résultats sont dynamiques par nature et doivent parfois être adaptées en fonction de l'évolution d'un cadre de travail donné.
 - **Approche géographique:** Le GICHD affecte une partie de ses ressources à l'élaboration et à la mise en œuvre de dispositifs d'appui complets et intégrés dans toute région aux besoins avérés tout en assurant un soutien adéquat à l'ensemble des programmes déployés dans le monde. Pour définir la réponse la plus adaptée à apporter à une demande de manière objective, transparente et responsable, le Centre procède à une évaluation sur la base de critères multiples soumis à un examen périodique. Ces critères portent notamment sur la pertinence, l'efficacité, la rationalité, la viabilité et l'incidence plus générale d'une éventuelle intervention de la part du GICHD; les questions liées à la sécurité sont également prises en considération.
 - **Promotion de la coopération entre pays touchés:** Le GICHD favorise l'échange de connaissances et de données d'expérience entre pays touchés dans les langues locales et contribue à la mise en place du cadre le plus adapté à cette coopération.
-

8. LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

- **Personnel:** Le GICHHD attire et garde à son service des collaborateurs hautement qualifiés provenant d'horizons très divers.
- **Consultants:** Soigneusement sélectionnés, les consultants sont une précieuse ressource pour le Centre. Le GICHHD continue de s'appuyer sur leur savoir-faire tout en étudiant différents types de contrats.
- **Financement:** Le Centre s'emploie à élargir et à diversifier sa base de donateurs et s'efforce de conclure des conventions de financement sur plusieurs années. Dans certains cas particuliers, il arrive également que le GICHHD réalise des activités sur commande. Pour mettre en œuvre la présente stratégie, le Centre table sur l'obtention d'un financement annuel de l'ordre de 12 à 15 millions de francs suisses.

9. LE GICHHD, UNE ORGANISATION AXÉE SUR L'APPRENTISSAGE

- Le GICHHD est un centre d'expertise international résolu à offrir un service de qualité et à promouvoir le développement institutionnel.
- Un programme de formation continue du personnel permet de maintenir et de renforcer son niveau d'expertise. Le GICHHD suit, évalue et améliore constamment les activités de perfectionnement professionnel de ses collaborateurs.
- Le GICHHD adoptera un système de gestion de la qualité reconnu à l'échelle internationale.

10. SUIVI ET ÉVALUATION

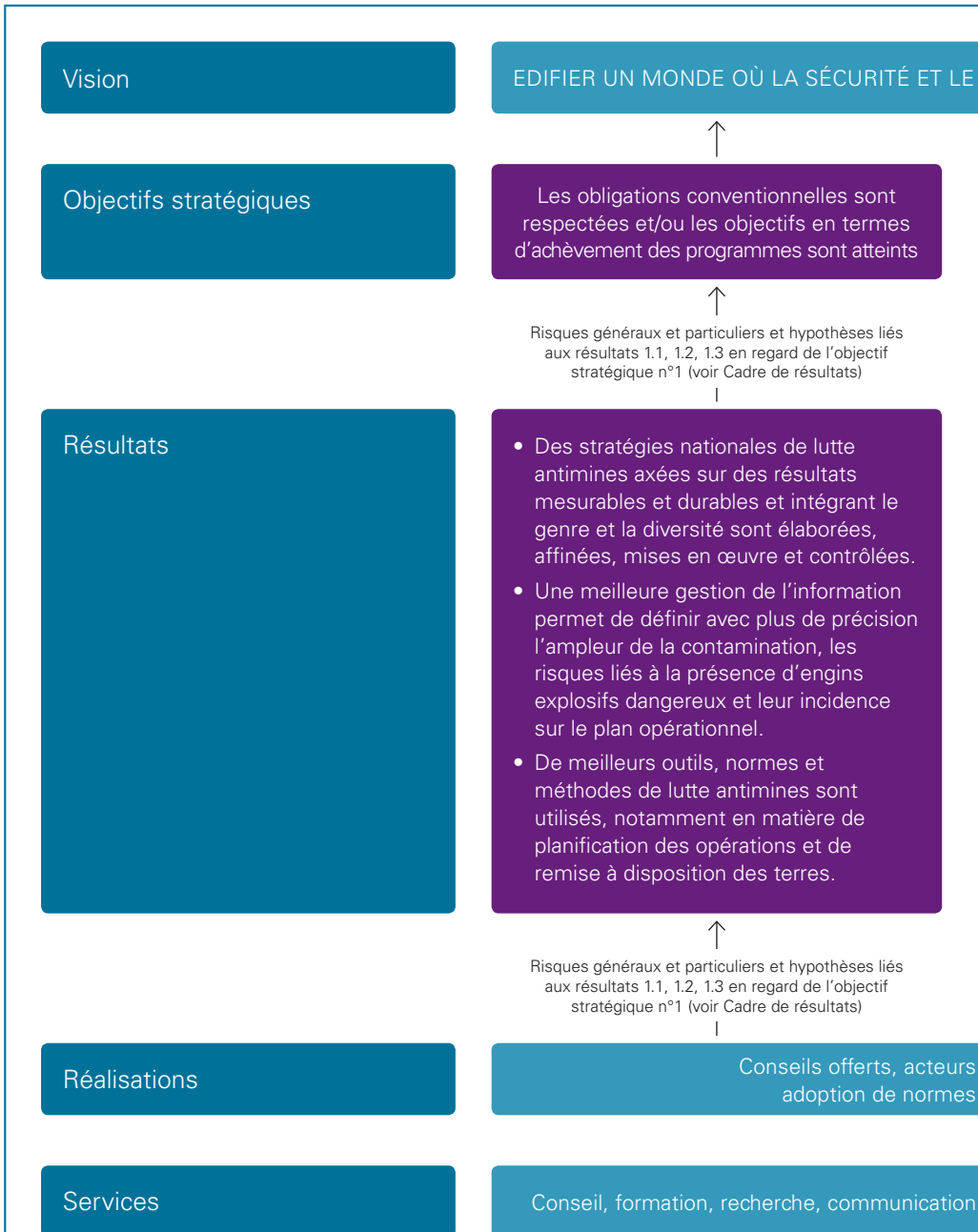
Sur le plan stratégique, le GICHD entame la mise en place d'une démarche fondée sur la théorie du changement et sur un système de gestion axée sur les résultats. Il s'agit d'un processus d'apprentissage, ce qui signifie que l'approche fera l'objet d'adaptations et d'améliorations au cours de la période couverte par la présente stratégie. Cette stratégie sur quatre ans repose sur une théorie du changement clairement définie de sorte que les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques et l'obtention des résultats escomptés puissent être mesurés et les contributions attribuées. Cette démarche permettra au Centre de rendre compte des résultats concrets obtenus dans le cadre de ses activités et de l'utilisation des ressources. Une synthèse établie à partir d'indicateurs précis sera présentée sous forme de Cadre de résultats au niveau stratégique. Ces indicateurs seront affinés au fil de la période couverte par la stratégie. Les liens entre les activités, les réalisations, les résultats et les objectifs stratégiques seront recensés et feront l'objet d'un résumé à l'aide d'un Cadre de résultats lié à des programmes de travail annuels.

Le GICHD élaborera un système de suivi et d'évaluation afin de s'assurer que le suivi annuel serve de fondement à la planification et à la mise en œuvre du cycle de planification annuelle suivant. L'analyse du contexte et la mise en œuvre de la stratégie, y compris l'éventuelle incidence du Programme sur le développement durable pour l'après-2015, feront l'objet d'un examen au bout de deux ans. Une évaluation plus générale de l'ensemble du GICHD est prévue pour début 2018. Elle aura pour objet d'établir si le Centre parvient à réaliser sa stratégie en cours et d'étayer le cycle de planification stratégique suivant.

ANNEXE I

STRATÉGIE DU GICHD
2015-2018

Stratégie du GICHD 2015-2018 – Vue d’ensemble



DÉVELOPPEMENT NE SERONT PAS ENTRAVÉS PAR LA PRÉSENCE D'ENGINS EXPLOSIFS.

La contamination résiduelle est gérée de manière efficace grâce à la mise en place de procédures durables au niveau national

La lutte antimines est pleinement intégrée dans une action plus globale visant à garantir la sécurité humaine

Risques généraux et particuliers et hypothèses liés aux résultats 2.1, 2.2, 2.3 en regard de l'objectif stratégique n°1 (voir Cadre de résultats)

Risques généraux et particuliers et hypothèses liés aux résultats 3.1, 3.2, 3.3 en regard de l'objectif stratégique n°1 (voir Cadre de résultats)

- La transition entre les structures de lutte antimines et les entités nationales est opérée avec succès et ces dernières disposent des compétences nécessaires pour gérer à long terme les risques liés à la contamination résiduelle.
- Sur la base d'éléments tangibles, les pays procèdent à l'évaluation globale des risques liés à la contamination résiduelle.
- Des mesures, des procédures et des pratiques sont en place au niveau national pour lutter efficacement contre les risques liés à la contamination résiduelle.

- La lutte antimines est conçue, planifiée et mise en œuvre de façon à contribuer à la sécurité humaine.
- Les normes, méthodes et outils de la lutte antimines sont mis au profit de la sécurité humaine.
- La coopération entre le secteur de la lutte antimines et d'autres acteurs du secteur de la sécurité humaine est renforcée au moyen de plateformes comme la Maison de la Paix.

Risques généraux et particuliers et hypothèses liés aux résultats 2.1, 2.2, 2.3 en regard de l'objectif stratégique n°1 (voir Cadre de résultats)

Risques généraux et particuliers et hypothèses liés aux résultats 3.1, 3.2, 3.3 en regard de l'objectif stratégique n°1 (voir Cadre de résultats)

formés, outils et méthodes mis au point et diffusés, recherches réalisées, et lois encouragée, questions liées au genre et à la diversité intégrées

et diffusion linguistique, normes et lois, intégration des questions liées au genre et à la diversité

Note sur le barème d'évaluation en cinq points

Plusieurs des indicateurs proposés font l'objet d'évaluations réalisées par des collaborateurs du GICHD à l'aide d'un barème de notation en cinq points. Les collaborateurs du GICHD sont considérés comme « spécialistes » dans leurs domaines respectifs et le postulat de départ veut qu'ils possèdent les compétences suffisantes pour mener à bien cette évaluation en se fondant sur les éléments probants disponibles. Ces indicateurs ne visent pas à donner une mesure absolue mais ils ont été conçus de manière à pouvoir traduire les changements découlant des interventions du GICHD. Selon ce barème d'évaluation, une note de 5 correspond aux meilleurs résultats et une note de 1 aux moins bons résultats.

Note sur le Manuel des indicateurs

Le Manuel des indicateurs présentera une synthèse des informations relatives à chaque indicateur, notamment les valeurs de mesure, les niveaux de référence et les objectifs visés. Le but est non seulement de recueillir des données mais aussi d'établir un document de référence de sorte, par exemple, qu'un nouveau collaborateur soit en mesure de se charger d'un ou plusieurs indicateurs en n'ayant aucune difficulté à comprendre le but de l'opération et la façon de procéder.

ANNEXE II CADRE DE RÉSULTATS

Cadre de résultats du GICHD 2015-2018

Résultats escomptés

Objectif stratégique n°1

Les obligations conventionnelles sont respectées et/ou les objectifs en termes d'achèvement des programmes sont atteints

Objectif stratégique n°2

La contamination résiduelle est gérée de manière efficace grâce à la mise en place de procédures durables au plan national

Objectif stratégique n°3

La lutte antimines est pleinement intégrée dans une action plus globale visant à garantir la sécurité humaine

-
- 1 Les États et les pays s'entendent uniquement des États dans lesquels le GICHD mène des activités et pouvant prétendre contribuer à la réalisation de l'objectif/à l'obtention du résultat escompté au moyen d'une attribution.
 - 2 Hypothèses: Les conditions préalables indispensables pour pouvoir réaliser l'objectif stratégique/obtenir le résultat escompté.
 - 3 Risques: les problèmes potentiels.

Indicateurs¹

Les indicateurs applicables à chacun des objectifs stratégiques et résultats sont présentés dans les tableaux suivants.

Les indicateurs applicables à chaque objectif stratégique sont repris ici :

Objectif stratégique n°1

- Nombre d'États remplissant leurs obligations 2015-2018 ou ayant franchi des étapes vers la réalisation de leurs objectifs conventionnels en termes d'achèvement des programmes
- Nombre d'États non liés par des obligations conventionnelles ayant atteint leurs objectifs en termes d'achèvement des programmes

Objectif stratégique n°2

- Nombre de pays ayant entrepris/achevé l'élaboration de procédures nationales visant à lutter contre les risques liés à la contamination résiduelle
- Nombre de pays engagés dans la mise en œuvre de plans de lutte contre les risques liés à la contamination résiduelle au niveau national

Objectif stratégique n°3

- Nombre de stratégies nationales mentionnant explicitement le lien entre la lutte antimines et l'action plus globale visant à garantir la sécurité humaine
- Nombre de stratégies de donateurs mentionnant explicitement le lien entre la lutte antimines et l'action plus globale visant à garantir la sécurité humaine

Hypothèses² et risques³

Objectif stratégique n°1

Hypothèses et risques principaux liés à l'ensemble de la stratégie

Hypothèses

- Volonté politique et inscription de la lutte antimines en-tête des priorités dans les pays touchés, soutien financier du pays (selon que de besoin) et engagement du pays en matière de gestion
- « Appropriation » du programme par les autorités nationales et d'autres grands partenaires d'exécution
- Les donateurs continuent de faire de la lutte antimines une priorité et souscrivent aux priorités de la présente stratégie
- Du personnel qualifié peut être maintenu dans le cadre des programmes de lutte antimines
- Un système efficace de gestion de l'information est en place (selon que de besoin)

Risques

- Reprise du conflit, détérioration de la situation en matière de sécurité ou grave instabilité politique

Objectif stratégique n° 1

Résultats escomptés

Objectif stratégique n°1

Les obligations conventionnelles sont respectées et/ou les objectifs en termes d'achèvement des programmes sont atteints

Résultat 1.1

Des stratégies nationales de lutte antimines axées sur des résultats mesurables et durables et intégrant le genre et la diversité sont élaborées, affinées, mises en œuvre et contrôlées

Résultat 1.2

Une meilleure gestion de l'information permet de définir avec plus de précision l'ampleur de la contamination, les risques liés à la présence d'engins explosifs dangereux et leur incidence sur le plan opérationnel

Résultat 1.3

De meilleurs outils, normes et méthodes de lutte antimines sont utilisés, notamment en matière de planification des opérations et de remise à disposition des terres

-
- 1 Les États et les pays s'entendent uniquement des États dans lesquels le GICHD mène des activités et pouvant prétendre contribuer à la réalisation de l'objectif/à l'obtention du résultat escompté au moyen d'une attribution.
 - 2 Hypothèses: Les conditions préalables indispensables pour pouvoir réaliser l'objectif stratégique/obtenir le résultat escompté.
 - 3 Risques: les problèmes potentiels.

Indicateurs¹

- Nombre d'États remplissant leurs obligations 2015-2018 ou ayant franchi des étapes vers la réalisation de leurs objectifs conventionnels en termes d'achèvement des programmes
- Nombre d'États non liés par des obligations conventionnelles ayant atteint leurs objectifs en termes d'achèvement des programmes

- Nombre de pays ayant mis en œuvre des stratégies nationales de lutte antimines conformes aux bonnes pratiques

- La note globale obtenue au titre du programme actuel d'Évaluation des capacités en matière de gestion de l'information du GICHD

- Nombre de pays appliquant des normes nationales qui intègrent la NILAM relative à la remise à disposition des terres

Hypothèses² et risques³

Hypothèses

- Transparence, exactitude et honnêteté des informations transmises
- Opérateurs disponibles sur le terrain

Risques

- Modification des priorités suite aux effets du changement climatique ou à des catastrophes naturelles de grande ampleur

Hypothèses

- Étroite communication et collaboration entre le personnel chargé des opérations et les responsables de la gestion de l'information
- Qualité des données (les chiffres sont exacts et les bonnes données sont recueillies)
- L'infrastructure, l'équipement et la logistique nécessaires pour assurer le bon déroulement du programme sont disponibles
- Le programme national bénéficiant du soutien du GICHD est doté d'un financement suffisant
- Une procédure est en place pour veiller constamment à l'utilisation, à la mise à jour et à la pertinence des NILAM

Risques

- La corruption entrave la prestation de biens et de services
- Le personnel engagé par les autorités nationales n'a pas certaines compétences fondamentales

Objectif stratégique n° 2

Résultats escomptés

Objectif stratégique n°2

La contamination résiduelle est gérée de manière efficace grâce à la mise en place de procédures durables au plan national

Résultat 2.1

La transition entre les structures de lutte antimines et les entités nationales est opérée avec succès et ces dernières disposent des compétences nécessaires pour gérer à long terme les risques liés à la contamination résiduelle

Résultat 2.2

Sur la base d'éléments tangibles, les pays procèdent à l'évaluation globale des risques liés à la contamination résiduelle

Résultat 2.3

Des mesures, des procédures et des pratiques sont en place au niveau national pour lutter efficacement contre les risques liés à la contamination résiduelle

-
- 1 Les États et les pays s'entendent uniquement des États dans lesquels le GICHD mène des activités et pouvant prétendre contribuer à la réalisation de l'objectif/à l'obtention du résultat escompté au moyen d'une attribution.
 - 2 Hypothèses: Les conditions préalables indispensables pour pouvoir réaliser l'objectif stratégique/obtenir le résultat escompté.
 - 3 Risques: les problèmes potentiels.

Indicateurs¹

- Nombre de pays ayant entrepris/achevé l'élaboration de procédures nationales visant à lutter contre les risques liés à la contamination résiduelle
- Nombre de pays engagés dans la mise en œuvre de plans de lutte contre les risques liés à la contamination résiduelle au niveau national

- Rapport global financement national/ financement externe pour lutter contre les risques liés à la contamination résiduelle
- Nombre de pays disposant d'un système de planification budgétaire à moyen terme (de 3 à 5 ans) pour lutter contre les risques liés à la contamination résiduelle

- Nombre de pays procédant à une définition et à une évaluation des risques sur la base d'éléments attestant de l'existence d'une contamination résiduelle

- **Nombre de pays disposant de:**
 - ▶ politiques permettant de faire face aux risques liés à la contamination résiduelle de manière appropriée
 - ▶ procédures permettant de faire face aux risques liés à la contamination résiduelle de manière appropriée
 - ▶ pratiques permettant de faire face aux risques liés à la contamination résiduelle de manière appropriée

Hypothèses² et risques³

Hypothèses

- Les décisions sont prises au niveau national en ce qui concerne l'aspect technique puis approuvées sur le plan politique
- L'infrastructure nécessaire au plan national est en place

Risques

- Décisionnaires mal informés des risques de contamination

Hypothèses

- Des plateformes de transition et un système de planification ont été prévus
- Le processus de transition tient compte de l'importance de la gestion des connaissances (sélection, analyse et transmission des informations)
- Les autorités nationales sont solides, en mesure de prendre le relais et de gérer la question de la contamination résiduelle à long terme
- Un code de conduite acceptable est respecté tout au long du processus de transition
- La notion de « gestion des risques » est bien cernée et acceptée
- Des critères relatifs aux risques sont établis et approuvés
- Des personnes compétentes en matière d'évaluation sont disponibles
- Des éléments probants existent et sont recueillis

Risques

- Caractère « permanent » de la phase de transition
- Politiques nationales mal comprises

Objectif stratégique n° 3

Résultats escomptés

Objectif stratégique n°3

La lutte antimines est pleinement intégrée dans une action plus globale visant à garantir la sécurité humaine

Résultat 3.1

La lutte antimines est conçue, planifiée et mise en œuvre de façon à contribuer à la sécurité humaine

Résultat 3.2

Les normes, méthodes et outils de la lutte antimines sont mis au profit de la sécurité humaine

Résultat 3.3

La coopération entre le secteur de la lutte antimines et d'autres acteurs du secteur de la sécurité humaine est renforcée au moyen de plateformes comme la Maison de la Paix

-
- 1 Les États et les pays s'entendent uniquement des États dans lesquels le GICHD mène des activités et pouvant prétendre contribuer à la réalisation de l'objectif/à l'obtention du résultat escompté au moyen d'une attribution.
 - 2 Hypothèses: Les conditions préalables indispensables pour pouvoir réaliser l'objectif stratégique/obtenir le résultat escompté.
 - 3 Risques: les problèmes potentiels.

Indicateurs¹

- Nombre de stratégies nationales mentionnant explicitement le lien entre la lutte antimines et l'action plus globale visant à garantir la sécurité humaine
- Nombre de stratégies de donateurs mentionnant explicitement le lien entre la lutte antimines et l'action plus globale visant à garantir la sécurité humaine

- Nombre de pays positionnant leur stratégie nationale de lutte antimines et/ou leur planification de façon à contribuer à la sécurité humaine
- Nombre de pays mettant en œuvre une stratégie nationale de lutte antimines de façon à contribuer à la sécurité humaine

- Nombre d'acteurs du secteur de la sécurité humaine adaptant/utilisant des normes, des méthodes et des outils de lutte antimines encouragés par le GICHD

- Nombre de collaborations entre le GICHD et des acteurs du secteur de la sécurité humaine, (projets, publications, formations, ateliers et autres)

Hypothèses² et risques³

Hypothèses

- La sécurité humaine reste un objectif viable sur les plans conceptuel et politique
- Les donateurs privilégient une approche globale
- Les acteurs des secteurs de la sécurité humaine et de la lutte antimines sont prêts à coopérer les uns avec les autres

Risques

- Des cadres et des concepts concurrents
- Des institutions concurrentes

Hypothèses

- Les acteurs du secteur de la sécurité humaine sont prêts à collaborer avec le GICHD et à éprouver ses outils et ses méthodes
- La Maison de la Paix sert d'environnement propice à la coopération et à la création de synergies entre les organisations qu'elle abrite

Risques

- Stratégies et délais concurrents
- Inertie institutionnelle
- Situations d'urgence susceptibles de détourner l'attention, les financements et les ressources jusque là consacrés à la collaboration

**Geneva International Centre
for Humanitarian Demining**

Chemin Eugène-Rigot 2C
PO Box 1300
CH – 1211 Geneva 1, Switzerland
info@gichd.org

Suivez-nous sur:

gichd.org

facebook.com/gichd

twitter.com/theGICHD